**客家地区广电媒体的转型战略分析**

**——基于梅州市广播电视台的全媒体实践路径**

温建营

**摘要：梅州市广播电视台身处著名的“世界客都”，服务客家受众，传播客家文化，成为其自觉的责任担当。为了摆脱渠道困境，地市广电需从战略高度看待媒体的转型问题，将全媒体作为自身转型的战略要素，进行全局性、长期性的规划部署。本文结合梅州广电的具体实践，探讨了客家地区广电媒体实施全媒体转型战略的可行路径。**

**关键词：梅州广电；客家；全媒体；转型；战略**

梅州市广播电视台身处著名的“世界客都”———梅州，被赋予了特殊的文化使命。梅州广电深植本土，积淀多年，不乏好的内容，但由于覆盖局限，缺乏优质的渠道。实施全媒体转型战略，正是为了解决渠道短板问题，并实现多种媒体的协同互补与融合发展。

**一、客家地区广电媒体的责任担当**

客家是汉族的一个稳定而又独特的民系，主要由西晋末年、唐朝末年和南宋末年等时期为躲避战乱而从黄河流域先后迁徙到南方的汉族人构成。目前，全球有8000万以上的客家人，其中约5000万人分布在中国，广东省内达到2500万左右。①千百年来，在由北向南长途跋涉、繁衍耕耘的过程中，古老汉民族的优秀文化传统与闽、粤等地，畲、瑶等民族的文化元素和风俗相融合，形成了绚丽多姿的客家文化。

文化传承是大众传媒的基本职能之一。客家地区的广播电视媒体，理应服务于客家受众的精神文化需求，传播和传承客家文化。随着国家对传统文化当下价值的日益重视，以及社会大众文化消费需求的升级，国内媒体对自身文化传承职能的践行也更为自觉和强化。

虽然客家人在世界上的分布比较分散，但是在梅州，客家人数量几乎等同于城市人口的“总体”。另外，梅州也是港澳台同胞的重要祖籍地之一，在台湾的500万客家人中，有180万人祖籍在梅州。身处“客都”的梅州市广播电视台，作为地市级广电，也可以说是服务于全城客家人的“客家媒体”，传播客家文化，责无旁贷。

**二、地市广电亟待推进全媒体战略转型**

当前，地市广电面临的最严峻挑战是渠道困境。地市广电的频道频率无法“出城”，广告盘子小，同时还面临央视、省级卫视、省级地面频道的进逼以及新媒体的冲击，举步维艰。地市广电要突破覆盖局限，必须向新媒体阵地转移，全媒体转型势在必行。

近年来，媒体的转型问题一直是学界研究的热点。国内学者高菲、陆地指出，转型是指转换模式或类型，对媒体来说，就是转换思路，转变盈利模式，调整战略、策略和市场重心。②该定义把转型归为经营管理范畴的举措。陈炜认为，媒体转型就是根据全媒体对内容、传输与渠道营销的需求，进行各类资源的重组、生产流程的再造、生产要素的重新分工规划，从而重新构建市场关系、合作伙伴，转变生产方式与盈利模式。③该定义指出了媒体转型的突破口，即引入全媒体及其运作思路、理念，以革新旧的机制、习惯和模式。

战略（Strategy）是一个管理学概念，是指组织对于未来发展所进行的全局性、长期性的规划。所谓“全媒体转型战略”，就是要从战略高度看待媒体的转型问题，将全媒体作为媒体转型的战略要素，针对全媒体转型进行全局性、长期性的战略规划和部署。从单一媒体运作，到多种媒体共同发展，是一个转型问题。全媒体转型并不是要追求媒体形态的齐全，而是强调传统媒体与新兴媒体的融合，强调多种媒体间的协调与配合，实现整合效果大于个体相加之和。全媒体转型的重点与难点在于建设新媒体渠道和平台，并发挥其主导和重构作用，带动多种媒体良性互动、共同发展，最终要实现“互联网+”，而不是“+ 互联网”。

新媒体的引入是全媒体转型的题中应有之义。然而，由于资金积累不足，地市广电大多缺乏开展大型新媒体项目的条件，既无法进行一定规模的硬件投入，也难以培育自有技术团队和运营团队，导致新媒体发展缺乏持续动力。在此背景下，挖掘和拓展内外部资源，成为地市广电推进全媒体转型的关键。

**三、梅州广电全媒体转型战略的实践路径**

介入“智慧城市”项目，打造“无线梅州”APP，是梅州广电实施全媒体转型战略的重要突破口。

**（一）链接政府资源，打造“智慧媒体”**

由于自身条件所限，目前大多数地市广电只能借助微信、微博等外部平台，以成本可控的方式开展新媒体运作，自办的官方网站普遍缺少维护和经营。面对全媒体运作的资源困境，一些地市广播电视台，诸如苏州广电、无锡广电以及广东的江门广电、清远广电等，通过与政府部门合作，介入“智慧城市”项目，打造“智慧广电”，实现了媒体自身转型与政府公共管理的“双赢”。

2014年，梅州市广播电视台在地方政府的支持下，率先涉足城市信息云平台建设，打造粤东地区首个“智慧城市”应用——“无线梅州”。“无线梅州”致力于构建新闻资讯整合宣传平台、政府公共信息查询平台、市民生活信息服务平台，目前内容和功能涵盖资讯、直播、政务、水务、娱乐、悦车生活（违章处理）等十余个板块。经多年运作，平台用户总量已超过26.5万，成为梅州地区安装量最大的APP，日活跃用户比重保持在30%—40%之间，在全国同类APP 中位列前5%。

“智慧城市”是运用信息和通信技术手段，感测、分析、整合城市运行核心系统的各项关键信息，进而对城市管理、公共安全、公共服务、工商业活动等各种需求做出智能响应的应用系统。④“智慧城市”与目前传统媒体积极推进的“互联网+”都基于相同的底层技术基础，即以物联网、大数据、云计算等为代表的新一代信息技术。因此，地市广电依托政府资源打造“智慧城市”项目，有助于带动自身的全媒体转型，实现新旧媒体间的良性互动。

**（二）移动优先，构建全媒传播矩阵**

梅州市广播电视台下属全资子公司广东梅视新媒体有限公司以移动优先为原则，重点运营“无线梅州”APP，同时兼顾梅州台官网“梅视网”和“无线梅州”微信公众号的运作。目前梅视网已成为梅州地区最大的综合类视频网站，日均PV量达12万多；“无线梅州”微信公众号关注数近3万，在“轻量化”应用上与“无线梅州”APP形成有益互补。

除了“无线梅州”这一主打平台，梅州台内品牌栏目的微信公众号也颇具本土号召力。民生新闻《民生820》的同名官方微信公众号粉丝量已近26万，每天的阅读量在14万次左右，频频进入全国电视类微信公众号日榜和月榜的前10位，其周排名一度创下在2000多万个微信公众号中挤进1000强的纪录，单篇文章阅读量最高可达500多万次。此外，生活服务类栏目《服务900》的官方微信公众号粉丝量接近7万，点击量及转发率也在梅州地区同类型公众号中位列前茅。为了配合台内的全媒体战略部署，各栏目微信公众号积极与电视频道互动融合，例如“民生820”每天都选取部分微友的留言和建议在电视节目中播出，同时微信公众号也成为了《民生820》节目最重要的报料渠道，助推了节目选题的多样化和节目质量提升。

移动优先，电视筑基，梅州广电初步构建起协同互补的全媒体矩阵，实现了“一种声音，多元分发”的整合传播效果。随着梅州广电全媒传播格局的形成，越来越多的企业开始选择在新媒体上做广告或开展业务。2017年，广东梅视新媒体公司全年创收达到617万元；“民生820”微信公众号刊发软文的广告收入就超过10万元，全年收入突破100万元，并且基本是纯利润。盈利模式的多元化将为梅州广电未来的可持续发展奠定坚实基础。

**（三）做强本土资讯服务，把握客家地区舆论引导主动权**

新闻立台，做强本土资讯服务，是地市广电落实宣传任务的“规定动作”，是其作为主流媒体的本分。目前梅州市广播电视台的主打新闻节目有两档———《梅州新闻联播》和《民生820》，前者聚焦时政，后者反映民生，收视率都名列前茅，实现了宣传价值与资讯价值的互补。

《梅州新闻联播》2017年收视率达到3.3%，排在全省时政类新闻前三名；每月上送省台新闻达53.83条，排名全省第二。为使联播信息更丰富，栏目一方面压缩一般性的领导活动和会议新闻，另一方面聚焦更多民生相关、接地气的新闻，提升了新闻信息的质与量。

《民生820》作为梅州本土的民生新闻品牌，收视率和市场份额更是连续11年在梅州地区排名首位。栏目2017年首月播出的平均收视率达到9.1%，市场份额达到29.4%，比排名第二的栏目高出一倍以上。该栏目在积累良好口碑和影响力的同时，为台内的广告创收也做出了积极贡献。另外，由《民生820》衍生出来的志愿者服务队的相关公益活动也逐步常态化，持续在客家地区传播着正能量。

从新闻类节目的收视表现可以看出，传统电视渠道在舆论引导上仍大有可为，兼顾权威性与贴近性，是梅州广电的制胜关键；另外，高质量的新闻资讯也成为其自有新媒体平台的重要功能板块。

**（四）打造客家特色文化节目，为新媒体平台引流**

当前“无线梅州”还处于建设初期，各项功能和业务还不完善，特别是电子政务和生活服务功能还有待更新升级。从流量构成来看，资讯阅读和广播电视节目的收听收看占据很大比重。“无线梅州”要做强做大，必须依靠各功能板块协同互动，互带流量。未来很长一段时间内，来自梅州广电的视听内容仍将是“无线梅州”的主要引流入口。

2017 年，“无线梅州”与梅州台新闻中心、专题中心、电视节目中心、电台新闻台、电台交通台、总编室等部门密切联动，全年开展视频直播19 场、图文直播43 场，平均每个月5 场，其中元宵节期间有超过40 万人收看直播节目，创造了“无线梅州”直播历史最高点，带动了“无线梅州”APP 安装量的提升。

此外，梅州市广播电视台积极传播客家文化，打造了一系列具有客家文化特色的节目。例如《这里是客家》内容涵盖客家古建筑、客家美食、客家历史文化名人、客家传统手艺、客家民俗节日活动等，在展示客家文化魅力的同时，令观众感受到客家文化扎根底层、代代相传的顽强生命力。又如《围屋人家》是以客家民俗、民居、典故、旅游、饮食、人物、时事等为题材拍摄的幽默情景短剧，让观众在娱乐之余，了解客家文化。上述两档节目都是用客家话播出，让客家人看了备感亲切，拉近了海内外客家人的距离。此外，还有《今日客家》《走出围龙》等栏目，以及“客家妹形象使者大赛”“客家流行音乐金曲榜”等大型活动，这些客家受众喜闻乐见的文化品牌，为“无线梅州”、梅视网等新媒体平台集聚了人气、增加了流量，同时，这些优质节目也借助新媒体得以走出梅州，在更广阔的客乡传播、产生影响。

**四、结语**

组织战略的实施，通常需要一个或若干个具体的项目或产品作为抓手，进而实现战略的落地。梅州广电通过整合内外部资源，入主“智慧城市”项目，围绕“无线梅州”这一核心产品，打造全媒体矩阵，助推文化传播与多元产业拓展，取得了一定成效。利用新媒体平台，对接和服务于“一带一路”沿线客家人聚集的地区，扩大对外传播影响，将成为未来梅州广电进一步拓展的方向。

**注释：**

**①温建营.从经济角度看电视媒体的文化传播——兼谈梅州广电的客家文化传播实践[J]. 南方电视学刊,2015(5).**

**②高菲,陆地.中国电视媒体的转型与创新[J].视听界,2007(6).**

**③陈炜.全媒体格局下城市广电媒体的战略转型研究[J].南京社会科学,2009(08).**

**④IBM 商业价值研究院.智慧地球[M].北京:东方出版社,2009.**

**基金项目：本文系中国广播电影电视社会组织联合会2015 年度学术理论研究项目“客家地区广播电视全媒体转型战略分析”阶段性成果，项目编号：2015ZGLH016。**

**（作者单位：梅州市广播电视台）**